

IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* UNTUK STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI SUMBA

Asnat Y. Mangutana dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: asnath08@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Berdasarkan pengalaman krisis ekonomi yang terjadi sejak tahun 1997 di Asia, dapat diambil pembelajaran bahwa pelaksanaan GCG merupakan suatu hal yang penting untuk diterapkan demi pengembangan strategi keberlanjutan bisnis kedepannya. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* demi pengembangan strategi keberlanjutan bisnis Perusahaan konstruksi. Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Teknik uji validitas data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber. Dari hasil penelitian diketahui bahwa implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* perusahaan yang terdiri atas *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* ada hubungan dengan pengembangan strategi *corporate sustainability* dimana dalam tata kelola perusahaan yang baik, perusahaan juga perlu memperhatikan keberlanjutan bisnis perusahaan (*profit*) yang sejalan dengan keberlanjutan sosial (*people*) dan juga lingkungan (*planet*).

Kata Kunci- *Transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, *fairness*, *corporate sustainability*

I. PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang terjadi sejak tahun 1997 di Asia menjadi perhatian penting bagi para pembuat kebijakan dan perusahaan-perusahaan untuk melaksanakan reformasi untuk meningkatkan *Corporate Governance* di Asia (OECD, 2014). Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, atau dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. Penerapan GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Oleh karena itu, diterapkannya GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan (KNKG, 2006).

Berdasarkan pengalaman krisis ekonomi tersebut, dapat diambil pembelajaran bahwa pelaksanaan GCG merupakan suatu hal yang penting untuk diterapkan demi

strategi keberlanjutan bisnis kedepannya. Beberapa lembaga multilateral seperti *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) dan *World Bank*, telah memberikan arahan mengenai pelaksanaan GCG. Lembaga tersebut telah mengembangkan standar kebijakan untuk memajukan penerapan GCG bagi negara yang tertimpa krisis ekonomi moneter untuk membangun kembali daya saing industri dalam negara dan praktek pengelolaannya, memperbaiki kepercayaan dengan para investor untuk pengembangan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Hal tersebut akan sama apabila diterapkan pada organisasi bisnis (Emye, 2007).

Salah satu penyebab tata kelola perusahaan keluarga yang bertolak dengan penerapan *Good Corporate Governance* adalah ketidak-sesuaian desain atau struktur organisasi. Masuknya generasi kedua dan ketiga dalam perusahaan memerlukan penyesuaian struktur organisasi. Isu struktur organisasi dalam konteks perusahaan keluarga berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam

struktur organisasi, serta kompetensi yang diperlukan bila ingin dimasukkan. Pada fase perkembangan perusahaan, pendiri memiliki kendali penuh di dalam perusahaan, dimana merangkap menjadi *Chief Executive Officer* (CEO) dan bisa juga merangkap sebagai *Marketing Manager* atau jabatan lainnya. Hal ini dapat menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuan karena perusahaan belum berhasil menstrukturisasikan organisasinya dengan benar dan menerapkan prinsip-prinsip GCG yang jelas (Kurniawan, 2013).

Subjek penelitian ini adalah perusahaan konstruksi yang berlokasi di Jl. Bhayangkara No. 38, Sumba Barat Daya, Sumba, Nusa Tenggara Timur merupakan *family business* yang dimiliki dan dikelola oleh Melkianus Lubalu hingga saat ini. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2000 tapi masih dalam bentuk *Commanditaire Vennotschaap* (CV) dan terbentuk menjadi Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 2004. Cakupan wilayah bisnis yaitu seluruh Sumba, Flores, Kupang dan Labuan Bajo (Nusa Tenggara Timur).

Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan Hendrik selaku Kepala Bagian Administrasi Pencarian Dana Proyek, fenomena yang terjadi dalam perusahaan yaitu perbedaan struktur organisasi perusahaan tersebut dengan struktur organisasi GCG. Perusahaan konstruksi dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan membawahi *General Superintendent* yang mengawasi departemenisasi Bagian Keuangan, Pengawasan Lapangan, dan Administrasi. Departemen Lapangan membawahi Pelaksana Lapangan. Sedangkan struktur organ GCG, perusahaan dikendalikan oleh RUPS yang membawahi Dewan Direksi dan Dewan Komisaris. Dewan Direksi dibantu oleh Manajemen dan Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit. Struktur organ yang dibentuk oleh Perusahaan konstruksi menyesuaikan dengan bidang jasa bagian konstruksi, tetapi tidak terpusat pada perusahaan secara keseluruhan (leveransir dan konstruksi). Hal itu juga, Direktur Utama dijabat oleh *owner* sendiri. Jadi, masih ada wewenang tidak terbatas oleh *owner* di dalam perusahaan yang bisa mengakibatkan *founder's trap* yaitu pendiri merasa apa yang dijalankannya

adalah yang paling benar. *Founder's trap* yang terjadi yaitu *one man show* dimana *founder* menjalankan perusahaan berdasarkan keputusan dan pemikirannya sendiri yang kadang kali diputuskan secara nonformal. Pendiri juga merasa bahwa hanya pendiri atau pihak keluarga yang dapat menjalankan perusahaan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan keengganan untuk membawa eksekutif profesional untuk masuk ke dalam perusahaan. Jika eksekutif profesional masuk, mereka tidak diberikan kepercayaan penuh dalam menjalankan bisnis perusahaan. Menurut The Jakarta Consulting Group (2014), pendiri sering melanggar sistem atau Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah dibuat. Jika perusahaan tidak mempunyai SOP dan kebijakan yang jelas dan jika pendiri tidak mengikutinya, maka perusahaan akan terbawa lagi ke *founder's trap*. Pendiri tentu tidak bisa bekerja sendiri. Ia harus berpikir ke depan bagaimana mengganti atau memberikan garis komando, dan seterusnya. Pendiri harus mempersiapkan sistem administrasi dan prosedur agar perusahaan tidak terlalu terikat dengan pendiri atau pemiliknya. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu dengan para pendiri, ada sistem yang mengatur kinerja atau interaksi antar departemen. Untuk mempertahankan perkembangan perusahaan keluarga, diperlukan eksekutif profesional dari luar agar perusahaan mulai mencari peluang lain untuk berkembang, dan membuka perusahaan baru. Penting bagi perusahaan untuk bertindak secara adil dalam memperhatikan kesetaraan *stakeholders* maupun *shareholders* dan tidak diskriminasi dalam segala bentuk baik itu ras, suku, agama, pendidikan dan sebagainya.

Hal lainnya juga mengenai pembukuan yang tidak jelas dalam perusahaan. Pendapatan yang diterima oleh perusahaan tidak diketahui secara pasti. Uang pribadi bercampur dengan uang perusahaan. Pembukuan dalam perusahaan juga masih ditulis secara manual. Perlunya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Perusahaan konstruksi, agar tercipta responsibilitas dalam pembagian kewenangan dan tanggung jawab mana yang benar dan tidak dilakukan dalam perusahaan untuk perubahan yang lebih baik ke depannya mengenai tata kelola perusahaan yang baik dan benar dan setiap kebijakan yang diambil demi strategi keberlanjutan bisnis perusahaan.

Penelitian ini penting karena perlunya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan. Hal ini ditujukan agar keberlanjutan *family business* ke depannya lebih bertumbuh dan berkembang lebih baik lagi. Sistem pengendalian manajemen dari perusahaan juga sangat penting dalam kemajuan perusahaan dan adanya implementasi *Good Corporate Governance* akan mempengaruhi sistem pengendalian manajemen tersebut. Implementasi GCG akan memberikan implikasi manajerial pada sistem pengendalian manajemen agar dapat berjalan lebih efektif. Penelitian ini menarik karena pada umumnya tujuan didirikannya semua perusahaan adalah untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, namun tidak memperhatikan penerapan atau implementasi tata kelola perusahaan yang baik. Dari penelitian ini akan diperoleh bahwa dengan adanya implementasi *Good Corporate Governance*, perusahaan juga bisa memperoleh profit demi keberlanjutan bisnis kedepannya.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk strategi keberlanjutan bisnis pada perusahaan konstruksi? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* untuk strategi keberlanjutan bisnis perusahaan konstruksi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan metode deskriptif kualitatif (Moleong, 2011).

Penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* (Sugiyono, 2012). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara di perusahaan, sedangkan data sekunder adalah data perusahaan sebagai

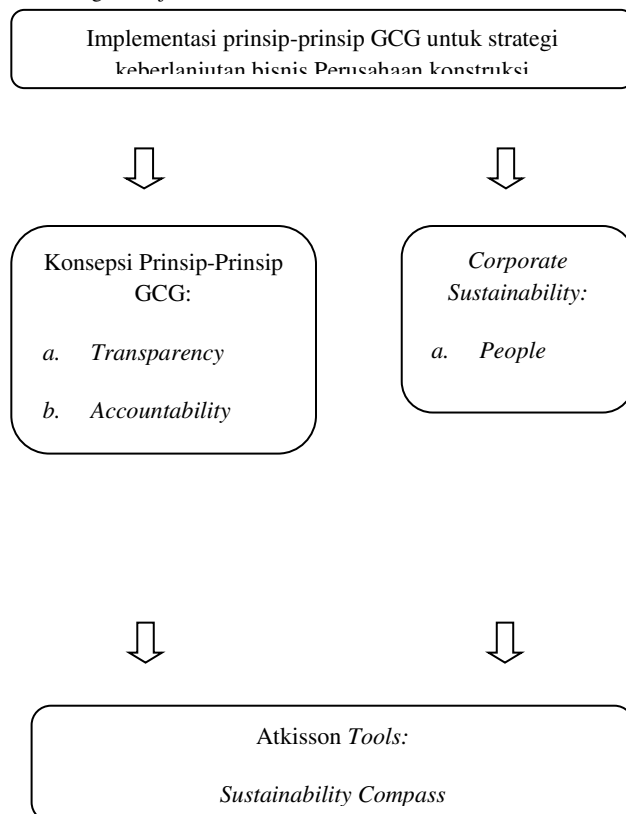
dokumen pendukung yang didapat melalui situs resmi dan dokumen profil perusahaan (Sugiyono, 2012).

Teknik pengumpulan data dengan wawancara semistruktur yaitu menanyakan pertanyaan yang telah disusun awal dan mengembangkan pertanyaan tersebut saat melakukan wawancara dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya dan hasil wawancara dapat ditulis dan direkam.

Teknik analisis data yaitu dengan menelaah data dari berbagai sumber, mereduksi data, mengkategorisasikannya, memeriksa keabsahan data serta menafsir data (Moleong, 2007).

Kerangka Kerja Penelitian

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : KNKG (2006), Bastida, *et al* (2013), Atkisson (2002)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* untuk Strategi Keberlanjutan Bisnis Perusahaan konstruksi yaitu sebagai berikut :

Transparansi

Transparansi kepada internal perusahaan yaitu kepada karyawan mengenai transparansi visi dan misi, kebijakan dan kode etik di dalam perusahaan. Mengenai hal keuangan di dalam perusahaan belum transparan karena hal tersebut hanya diketahui oleh direktur dan divisi keuangan perusahaan.

Transparansi kepada eksternal perusahaan yaitu kepada konsumen mengenai *time schedule* pelaksanaan pekerjaan konstruksi juga mengenai penentuan biaya pelaksanaan pengerjaan konstruksi. Transparansi kepada pemerintahan yaitu mengenai pembayaran pajak perusahaan dan mengenai kontrak bisnis perusahaan dengan pemerintah dari Dinas Pekerjaan Umum dimana perusahaan ditunjuk sebagai penyedia pelaksanaan konstruksi atas hasil menang *tender* atau lelang. Transparansi kepada masyarakat hanya sebatas hasil dan kualitas kerja perusahaan serta harga produk pada bagian leveransir yaitu bahan pangan dan alat-alat berat. Transparansi kepada media berupa visi dan misi perusahaan serta penunjukkan hasil dan kualitas kerja perusahaan atas konstruksi yang selesai dikerjakan. Transparansi kepada pemegang saham yaitu mengenai laba atau rugi perusahaan tiap tahunnya, belum sepenuhnya informasi dalam perusahaan diketahui oleh pemegang saham seperti informasi pengerjaan konstruksi tidak sepenuhnya diketahui pemegang saham. Pemegang saham hanya bertindak sebagai sekutu pasif dalam perusahaan.

Akuntabilitas

Dari segi *job description*, masing-masing divisi atau departemen di dalam perusahaan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan tugas di lapangan. Jadi, *job description* masing-masing divisi mengikuti pula bidang pekerjaan yang dibentuk karena struktur organisasi di dalam perusahaan dibentuk berdasarkan kebutuhan di lapangan baik itu tugas dan tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi di dalam perusahaan juga masih belum menjalankan prinsip akuntabilitas yaitu dewan komisaris hanya terdiri atas satu orang dan masih berasal dari anggota keluarga sendiri juga penetapan struktur organisasi masih belum sesuai dengan pedoman pelaksanaan KNKG 2006. Hal ini menjelaskan bahwa perusahaan belum meningkatkan profesionalitas manajemen tata pengelolaan yang baik.

Dari segi audit internal dan eksternal, perusahaan mengaudit sendiri laporan keuangannya dengan membentuk tim khusus dari Direktur Utama yaitu General Superintendent yaitu Ahmad Syifak dibantu *staff* admin dan pajak. Perusahaan pernah menggunakan audit eksternal dari luar perusahaan untuk mengaudit laporan keuangan perusahaan tetapi hal tersebut hanya diterapkan tahun 2011-2013 saja. Setelah itu, perusahaan mengaudit sendiri laporan keuangannya.

Kode etik perusahaan dengan karyawan yaitu mengenai data karyawan di dalam perusahaan dijaga kerahasiaannya kecuali untuk kepentingan negara dan undang-undang begitu pun sebaliknya karyawan menjaga kerahasiaan data perusahaan yang tidak perlu diketahui publik. Perusahaan menghargai perbedaan masing-masing pihak yaitu *stakeholders* maupun *shareholders*, untuk itu perusahaan melarang segala bentuk diskriminasi. Karyawan juga wajib menaati dan menjalankan peraturan tentang kesehatan dan keselamatan pekerja yang berlaku di perusahaan. Cara berpakaian saat menjalankan aktivitas di dalam perusahaan harus bersih dan rapi. Kode etik perusahaan dengan konsumen yaitu perusahaan berkomitmen dalam pengerjaan konstruksi sesuai dengan permintaan konsumen dan bertindak profesional dengan memperhatikan kualitas layanan yang diberikan. Kode etik perusahaan dengan pemerintah yaitu perusahaan harus menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kode etik perusahaan dengan masyarakat yaitu perusahaan mendukung secara aktif segala bentuk program pelayanan terhadap masyarakat dalam bentuk pemberian sumbangan finansial dan bantuan tenaga sukarela.

Responsibilitas

Dari segi kebijakan hukum, Perusahaan konstruksi dalam menjalankan praktik bisnis konstruksi dan leveransir menaati berbagai peraturan yang ditetapkan oleh negara atau pemerintah seperti undang-undang ketenagakerjaan di mana tidak boleh mempekerjakan anak dibawa umur, memperhatikan kesehatan dan keselamatan pekerja, pengupahan dan tunjangan kesehatan, undang-undang perpajakan di mana perusahaan wajib membayar pajak kepada negara terkait pajak penghasilan, pajak perorangan, pajak badan, PBB, pajak kendaraan, pajak BPJS dan sebagainya, undang-undang terkait pendirian dan izin usaha serta undang-undang terkait tiap departemen dengan bidang pekerjaannya.

Independensi

Dalam proses berjalannya usaha konstruksi dan leveransir Perusahaan konstruksi kebanyakan ada keterkaitan hubungan dengan pihak pemerintahan. Hal ini dikarenakan perusahaan mendapatkan konstruksi proyek atas hasil menang tender atau lelang yang dikeluarkan oleh pemerintah. Contohnya seperti

pembangunan dan pelebaran jalan raya Kabupaten, pembangunan dermaga dan bandara serta hal-hal lainnya. Jadi, adanya kerjasama antara Perusahaan konstruksi dengan pemerintah dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi. Tetapi pada pengelolaan Perusahaan konstruksi, terlepas dari campur tangan pemerintah. Masing-masing organ di dalam perusahaan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan dari dalam perusahaan sendiri oleh pimpinan Perusahaan konstruksi. Pemerintah tidak ikut campur mengurus pengelolaan perusahaan, pemerintah hanya sebatas kontrak kerjasama proyek pengerjaan konstruksi di lapangan karena di sini, pemerintah bertindak sebagai konsumen Perusahaan konstruksi.

Fairness

Dari segi kesetaraan *stakeholders* dan *shareholders*, perusahaan memperlakukan para *stakeholders*nya yaitu karyawan, *supplier*, konsumen dengan tetap menjaga dan mempertahankan hubungan yang berkesinambungan. Cara yang biasa digunakan perusahaan dalam menjaga hubungan tersebut yaitu melalui perayaan natal bersama dengan para *stakeholders* yang terlibat dalam proses berjalannya bisnis Perusahaan konstruksi. Sedangkan dalam memperlakukan para *shareholders*nya yaitu melalui hubungan kekerabatan dan kekeluargaan.

Dari segi kesetaraan karyawan atau pekerja di dalam perusahaan, di lihat dari tahapan jenjang karir masing-masing pihak berupa kenaikan jabatan atau tingkat dan kenaikan gaji.

People

Dari segi *human rights*, perusahaan mengikuti aturan perundang-undangan yang berlaku di negara Indonesia di mana tidak mempekerjakan anak dibawa umur.

Dari segi *labor practices and decent work*, perusahaan menerapkan kebijakan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja yaitu pada bagian *Asphalt Mixing Plant* (AMP) mengenai penggunaan helm, sarung tangan, kacamata dan sepatu *boot* saat bekerja di lapangan dan adanya bantuan berupa Badan Pengurus Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan jika terjadi kecelakaan atau pun masalah mengenai kesehatan pekerja saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari segi *society* atau masyarakat, perusahaan selalu menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmonis. Cara yang dilakukan Perusahaan konstruksi dalam membangun lingkungan sosial dan bermasyarakat yaitu melalui pemberian

sumbangan saat hari raya keagamaan seperti saat Idul Fitri dan Natal bersama.

Dari segi *product responsibility*, Perusahaan konstruksi dalam penyediaan produk atau jasa sesuai permintaan pelanggan atau konsumen memberikan jaminan asuransi atau pemeliharaan hingga 720 hari atau dua tahun. Perusahaan bertanggung jawab apabila ada kerusakan yang terjadi akibat kelalaian atau salah kerja dari pihak perusahaan sendiri, tetapi perusahaan tetap menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas sebagai bentuk promosi dari perusahaan.

Planet

Kebutuhan energi perusahaan tidak dapat dipastikan setiap bulannya karena disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan atau tergantung proyek yang sedang dikerjakan. Sumber air yang digunakan perusahaan dalam menjalankan proyek bisnisnya berasal dari pihak kedua.

Perusahaan tidak memiliki limbah pabrik hasil kegiatan konstruksi di lapangan dikarenakan segala material yang digunakan saat konstruksi seperti aspal, air, pasir, semen, batu dan sebagainya sudah diukur dengan pas sehingga tidak meninggalkan sisa, walaupun ada limbah biasanya berasal dari drom aspal. Namun, drom aspal tersebut akan dikirim kembali ke perusahaan tempat pembelian aspal yaitu dari Surabaya karena akan di daur kembali oleh perusahaan penyedia aspal. Hal ini merupakan salah satu bentuk Perusahaan konstruksi terhadap produk atau jasa yang ditawarkan memperhatikan kelestarian lingkungan.

Perusahaan konstruksi juga mengambil tindakan terhadap alat transportasi yang telah jatuh tempo dengan memperpanjang masa pajaknya. Apabila rusak akan dijual atau disimpan di gudang. Hal tersebut juga untuk mengurangi resiko kecelakaan kerja di lapangan saat melakukan kegiatan konstruksi.

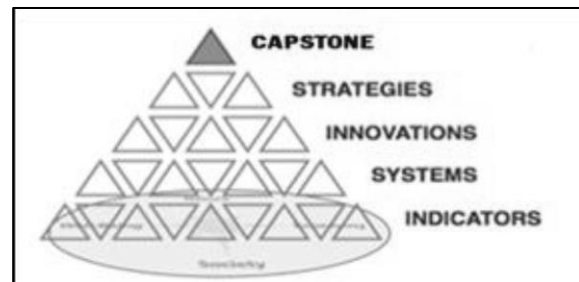
Profit

Mengenai *profit* Perusahaan konstruksi dilihat dari kinerja ekonomi perusahaan dengan meminimalkan biaya-biaya atau pengeluaran berlebihan tetapi tetap memperhatikan kualitas atas produk atau jasa yang dihasilkan. Salah satu cara perusahaan mempertahankan keuntungannya juga dengan meningkatkan kualitas kerja manajemen di dalam perusahaan

(Gambar 4.9). Perusahaan konstruksi tidak melakukan pemasaran dan distribusi atas produk atau jasa yang dihasilkan karena pekerjaan konstruksi diperoleh melalui proses lelang atau tender yang dimenangkan perusahaan. Jadi, perusahaan hanya menunjukkan hasil dan kualitas kerjanya sebagai bentuk pemasarannya sedangkan distribusinya hampir seluruh Provinsi Nusa Tenggara Timur tergantung hasil menang tender dari mana saja.

Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* untuk Strategi Keberlanjutan Bisnis Perusahaan konstruksi menggunakan *Atkisson Tools* yaitu sebagai berikut :

Gambar 2. Proses Perumusan Strategi

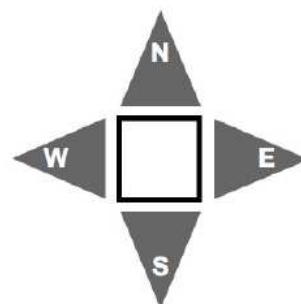


Sumber : Atkisson (2002)

Piramida Level 1 : Indikator

Menurut Atkisson (2002), pada piramida level satu yaitu penentuan *indicator* untuk menyusun sebuah *corporate strategy* yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip *sustainability* harus dimulai dengan mengidentifikasi indikator *sustainability* berdasarkan acuan *compass sustainability* yang terdiri atas empat indikator utama, yaitu *economy*, *society*, dan *wellbeing* terkait dengan *business sustainability*, serta *nature* terkait *environmental sustainability*.

Gambar 3. Sustainability Compass



Indikator pertama dari *sustainability compass* yaitu aspek ekonomi Perusahaan konstruksi menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas di dalam perusahaan juga terkait masalah *profit* perusahaan. Dalam implementasi prinsip transparansi, Perusahaan konstruksi telah menetapkan kebijakan di dalam perusahaan untuk ditaati bersama seperti absensi kerja yang berdampak pada kinerja ekonomi perusahaan dan perusahaan juga transparan mengenai visi dan misi dan informasi dalam perusahaan yang perlu disampaikan kepada pihak luar. Implementasi prinsip akuntabilitas dalam mengukur kinerja perusahaan melalui hasil laporan laba rugi di akhir tahun. Dalam mempertahankan *profit* Perusahaan konstruksi yang berkelanjutan yaitu dengan meminimalkan pengeluaran biaya dan tetap mempertahankan kualitas produk/jasa.

Ketiga, *sustainability* dalam aspek *wellbeing* atau mengenai kesejahteraan bagi karyawan tampak melalui adanya implementasi prinsip *fairness* yaitu mengenai kesetaraan pemangku kepentingan (*stakeholders*) di dalam perusahaan dan para *shareholders* bahwa tidak adanya tindakan diskrimasi di dalam perusahaan dan juga tidak adanya tindakan korupsi. Menurut *The UK Code of Corporate Governance* (2012), tingkat pengupahan harus cukup menarik untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja berkualitas yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan agar berhasil, tetapi perusahaan harus menghindari membayar lebih dari yang diperlukan. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Perusahaan konstruksi membayar gaji pekerja diatas UMP yang ditetapkan, hal ini berarti bahwa perusahaan selain mempertahankan pekerjaanya dan meningkatkan semangat kerja

Piramida Level 2 : Analisis Sistem

Analisis sistem dalam perusahaan terkait dengan *business sustainability system* dan *environmental sustainability system*. Dalam hal ini *business sustainability system* terkait dengan pembahasan sistem ekonomi (*economy*), masyarakat (*social*), dan kesejahteraan yang berkembang di masyarakat (*wellbeing*). Sedangkan *environmental sustainability system* dibangun di atas sistem keberlangsungan lingkungan dan alam (*nature*). Sistem yang ada akan digambarkan dalam bentuk *causal loop diagram* yang menggambarkan hubungan sebab-akibat.

[illegible]

Sumber : Hasil Olahan Data

Dalam sistem yang berkembang di perusahaan, integrasi konsep *sustainability* ke dalam *corporate strategy* terhubung melalui rangkaian *business sustainability*, *corporate strategy*, dan operasional perusahaan. Dalam hal ini *corporate strategy* dipengaruhi oleh *business sustainability* perusahaan dan mempengaruhi aktivitas operasional agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. *Leverage point* dalam sistem yang berlangsung di perusahaan terletak pada aktivitas operasional perusahaan sebagai penggerak sistem yang dipengaruhi oleh *corporate strategy*. Selain itu, terdapat pula penggerak sistem lainnya, antara pengolahan limbah dan sumber daya yang dipengaruhi oleh *environmental sustainability*, kepuasan kerja karyawan yang membentuk kesejahteraan hidup dan mendorong sebuah sistem membentuk ketersediaan sumber daya manusia bagi perusahaan, serta aktivitas operasional perusahaan dalam mengurangi biaya untuk mempertahankan profitabilitasnya. Kemudian, tanggung jawab sosial dalam melakukan aktivitas operasional bisnis juga menjadi sangat penting untuk menciptakan kesejahteraan hidup bagi masyarakat yang sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan keberlangsungan lingkungan bisnis di suatu wilayah.

Piramida Level 3 : Inovasi

Dalam melakukan inovasi ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu inovasi apa yang akan dikembangkan dan siapa pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses inovasi. Pada penelitian ini, penulis menemukan ada empat inovasi yang dilakukan, yaitu inovasi terkait *corporate sustainability* dalam aspek ekonomi (*economy*), peningkatan kesejahteraan karyawan (*wellbeing*), tanggung jawab terhadap masyarakat (*social*), serta tanggung jawab terhadap lingkungan dan alam (*nature*). Pertama, dalam aspek *economy* beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain menjamin kualitas hasil konstruksi, serta memperluas jangkauan untuk meningkatkan pendapatan dan memaksimalkan *profit* yang dapat diperoleh oleh perusahaan. Kedua, dari sisi inovasi dalam aspek *society*, perusahaan dapat meningkatkan CSR kepada karyawan, konsumen, masyarakat dan kepada negara. Perusahaan juga meningkatkan kinerja karyawannya lewat *training and development* tiap tahunnya. Ketiga, inovasi dalam aspek kesejahteraan (*wellbeing*) dapat dilakukan dengan memberikan perlakuan yang sama kepada para pemegang

saham dan karyawan. Hal tersebut juga didukung dengan perusahaan sering mengadakan pertemuan informal seperti acara makan bersama dengan karyawannya atau pemangku kepentingan lainnya maupun para pemegang sahamnya. Untuk menjaga kesejahteraan karyawan perusahaan juga menyediakan BPJS kesehatan dan pemberian THR saat hari raya keagamaan. Terakhir, dari sisi tanggung jawab terhadap lingkungan dan alam (*nature*) perusahaan melakukan inovasi dalam bentuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan konstruksi dengan menggunakan bahan baku yang harga murah tetapi berkualitas.

Piramida Level 4 : Strategi

Dalam proses perumusan strategi menggunakan piramida Atkisson Tools, tahap keempat yang harus dilakukan adalah merumuskan *corporate strategy* yang tepat dalam mencapai inovasi yang akan dilakukan oleh perusahaan (Atkisson, 2002). Untuk kedepannya, langkah yang digunakan perusahaan agar tetap dapat mempertahankan strategi keberlanjutan bisnis Perusahaan konstruksi adalah dengan menjalankan bisnis sesuai dengan visi dan misi perusahaan dengan memperhatikan tanggung jawab perusahaan kepada karyawan, masyarakat, konsumen dan juga kepada negara. Perusahaan konstruksi juga tetap mempertahankan profitabilitas perusahaan dengan meminimalkan biaya tetapi tetap memperhatikan dan memperhatikan kualitas produk/jasa yang dihasilkan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab 4 dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi *Good Corporate Governance* pada Perusahaan konstruksi **belum sepenuhnya terlaksanakan**.

- Penerapan prinsip transparansi yang belum terlaksana sesuai dengan pedoman pelaksanaan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG, 2006) dimana perusahaan belum menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bentuk tulisan atau format baku. Penyampaian kebijakan dan aturan di dalam perusahaan masih sebatas penyampaian secara lisan.
- Dari sisi implementasi prinsip akuntabilitas, kode etik di dalam perusahaan juga disampaikan dan disosialisasikan lewat pertemuan langsung, belum dipampang di dalam perusahaan agar dapat dilihat semua pekerja. Dilihat dari implementasi prinsip responsibilitas, Perusahaan kon-

struksi telah telah menjalankannya sesuai pedoman pelaksanaan KNKG (2006), bahwa perusahaan bertanggung jawab dengan baik kepada *stakeholders* (pekerja, konsumen, *supplier*, masyarakat sekitar) maupun *shareholders* yang berhubungan dan terkait dengan kegiatan bisnis dan operasional perusahaan dan juga tanggung jawab perusahaan kepada lingkungan di mana memperhatikan pengelolaan limbah dengan baik.

- c. Dari sisi implementasi prinsip independensi, belum dibentuk serikat pekerja di dalam perusahaan. Perusahaan telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai pedoman pelaksanaan KNKG (2006) bahwa masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
- d. Dilihat dari prinsip *fairness*, perusahaan masih kurang melibatkan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan pemegang saham (*shareholders*) untuk turut serta dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Tetapi perusahaan memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan (*stakeholders* dan *shareholders*) sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dan juga memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

Dalam menjalankan strategi *Corporate Sustainability*, perusahaan juga telah memperhatikan dampak terhadap semua tindakan yang dilakukan terhadap orang-orang yang terlibat di dalam operasi bisnisnya dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

- a. Dari segi *people*, perusahaan telah memperhatikan aturan perundang-undangan bahwa tidak mempekerjakan anak di bawah umur juga memperhatikan kesetaraan *stakeholders* dan *shareholders* mengenai kesehatan dan keselamatan, pengupahan, karir serta memperhatikan lingkungan sosial sekitar perusahaan.
- b. Dari segi *planet*, perusahaan telah memperhatikan lingkungan alam dengan mengolah limbah dengan baik.
- c. Dari segi *profit*, perusahaan menjaga profitabilitas dengan cara melakukan efisiensi bahan baku dengan tetap menjaga kualitas.

Dalam proses perumusan strategi menggunakan piramida Atkisson *Tools* (Atkisson, 2002) untuk kedepannya, langkah yang digunakan perusahaan agar tetap dapat mempertahankan strategi keberlanjutan bisnis Perusahaan konstruksi adalah dengan menjalankan bisnis sesuai dengan visi dan misi perusahaan dengan memperhatikan tanggung jawab perusahaan kepada karyawan, kepada masyarakat, kepada konsumen dan juga kepada negara. Perusahaan konstruksi

juga tetap mempertahankan profitabilitas perusahaan dengan meminimalkan biaya tetapi tetap mempertahankan dan memperhatikan kualitas produk/jasa yang dihasilkan agar lebih baik untuk kedepannya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian pada Perusahaan konstruksi, maka diperoleh beberapa masukan dan saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan dengan mengimplementasikan tata pengelolaan yang baik sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* yang dijabarkan ke dalam TARIF untuk strategi pengembangan bisnis perusahaan kedepannya.

- a. Perusahaan disarankan untuk membuat SOP secara tertulis.
- b. Dewan Komisaris di dalam perusahaan minimal dua orang yang dipilih secara independen (tidak dipilih dari anggota keluarga).
- c. Perusahaan disarankan untuk membuat struktur organisasi sesuai dengan ketentuan KNKG 2006 yang berlaku di Indonesia..
- d. Kode etik dibuat dalam format baku dan dipampang di dalam perusahaan agar dapat dilihat.
- e. Perusahaan disarankan agar lebih memperhatikan lingkungan sosial di mana perusahaan melakukan kegiatan bisnis dan operasional. Penerapan prinsip independensi agar dapat lebih baik lagi yaitu perusahaan harus melibatkan lebih para pemegang saham dalam mengambil keputusan di dalam perusahaan.
- f. Perusahaan disarankan memberikan informasi berkala terkait informasi di dalam perusahaan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders* dan *shareholders*) yang dibuat ke dalam *annual report*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkisson, A. (2002). The ISIS Accelerator Overview. Atkisson Inc. Retrieved September 23, 2015, from <http://atkisson.com/tools>
- Emsye, A. (2007). *Good Corporate Governance dan Kinerja Berkelanjutan*. Jakarta
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Retrieved September 01, 2015, from http://www-ecgi.org/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf
- Kurniawan, Cahyadi (2015). *Bisnis Keluarga Berjalan dengan Profesional, Mengapa Tidak?*. Retrieved October 09, 2015, from <http://actioncoachsouthjakarta.com/bisnis-keluarga-berjalan-dengan-profesional-mengapa-tidak/>

- Moleong, J. L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, J. L. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication Service
- Pratiwi, R. (2014). *Implementasi GCG Harus Libatkan Semua Stakeholder*. Retrieved September 01, 2015, from [http:// http://swa.co.id/corporate/gcg/implementasi-gcg-harus-libatkan-semua-stakeholders](http://http://swa.co.id/corporate/gcg/implementasi-gcg-harus-libatkan-semua-stakeholders)
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta
- The Jakarta Consulting Group. (2014). *The Founder Trap*. Retrieved January 13, 2016, from <http://www.jakarta-consulting.com/publications/articles/family-business/the-founder-trap>